

管理指標一覧

1. 経営指標(55ヶ)
 - 1) 収益性(8ヶ)
 - 2) 効率性(7ヶ)
 - 3) 安全性(11)
 - 4) 採算性(6ヶ)
 - 5) 生産性(15ヶ)
 - 6) 成長性(8ヶ)
2. 業績管理指標(KPI)
 - 1) 財務の視点(24ヶ)
 - 2) 顧客の視点(32ヶ)
 - 3) 業務プロセスの視点(30ヶ)
 - 4) 学習と成長の視点(25ヶ)

2013年2月20日

NOMURAコンサルティング
代表 野村 修一

1. 経営指標(55ヶ)

- 1) 収益性……総資本を使って、どれだけ利益を得たかを見る(8指標)
- 2) 効率性……資産に対する売上の割合で資産の有効利用度を見る(7指標)
- 3) 安全性……資産と負債・株主資本などの割合で支払能力を見る(11指標)
- 4) 採算性……損益分析点をもとに経営状態を見る(6指標)
- 5) 生産性……投入量に対する産出額の割合で人や設備効率を見る(15指標)
- 6) 成長性……売上高、粗利益率の伸び率を同時に見るのがポイント(8指標)

評価: 大ー大きいほど良い、小ー小さいほど良い

区分	業績指標	重要度	単位	算式	評価
収益性	01.総資本経常利益率	○	%	$(\text{経常利益} / \text{総資本}) * 100$	大
	02.株主資本利益率	○	%	$(\text{純利益} / \text{株主資本}) * 100$	大
	03.売上高経常利益率	○	%	$(\text{経常利益} / \text{売上高}) * 100$	大
	04.売上高総利益率	○	%	$(\text{経常利益} / \text{売上高}) * 100$	大
	05.売上高営業利益率	○	%	$(\text{営業利益} / \text{売上高}) * 100$	大
	06.売上原価率		%	$(\text{売上原価} / \text{売上高}) * 100$	小
	07.販売費一般管理費率		%	$(\text{販売費} \cdot \text{一般管理費} / \text{売上高}) * 100$	小
	08.売上高金融費用負担率		%	$(\text{金融費用} / \text{売上高}) * 100$	小
効率性	09.総資本回転率	○	回	$\text{売上高} / \text{総資本}$	大
	10.流動資産回転率		回	$\text{売上高} / \text{流動資産}$	大
	11.流動負債回転率		回	$\text{仕入高} / \text{流動負債}$	大
	12.固定資産回転率	○	回	$\text{売上高} / \text{固定資産}$	大
	13.現金預金回転率		回	$\text{売上高} / \text{現金預金}$	大
	14.売上債権回転率	○	回	$\text{売上高} / \text{売上債権}(\text{受取手形} + \text{売掛金})$	大
	15.棚卸資産回転率	○	回	$\text{売上高} / \text{棚卸資産}$	大
安全性	16.自己資本比率	○	%	$(\text{自己資本} / \text{総資本}) * 100$	大
	17.借入金依存率		%	$(\text{借入金} / (\text{総資本} + \text{割引手形})) * 100$	小
	18.売上高支払利息率		%	$((\text{支払利息} - \text{受取利息}) / \text{売上高}) * 100$	小
	19.営業利益支払利息率		%	$((\text{支払利息} - \text{受取利息}) / \text{営業利益}) * 100$	小
	20.負債比率	○	%	$(\text{負債} / \text{自己資本}) * 100$	小
	21.固定比率	○	%	$(\text{固定資産} / \text{自己資本}) * 100$	小
	22.固定長期適合率		%	$(\text{固定資産} / (\text{自己資本} + \text{固定負債})) * 100$	小
	23.流動比率	○	%	$(\text{流動資産} / \text{流動負債}) * 100$	大
	24.当座比率		%	$(\text{当座資産} / \text{流動負債}) * 100$	大
	25.資金繰比率	○	%	$(\text{正味運転資本}(\text{流動資産} - \text{流動負債}) / \text{売上高}) * 100$	大
	26.借入金月商倍率	○	月	$(\text{借入金} / (\text{売上高} / 12))$	小

評価: 大—大きいほど良い、小—小さいほど良い

区分	業績指標	重要度	単位	算式	評価
採算性	27損益分岐点比率	○	%	$(\text{固定費} / (1 - \text{変動費} / \text{売上高}) / \text{売上高}) * 100$	小
	28限界利益率	○	%	$((\text{売上高} - \text{変動費}) / \text{売上高}) * 100$	大
	29経常利益率	○	%	$(\text{経常利益} / \text{売上高}) * 100$	大
	30変動費率		%	$(\text{変動費} / \text{売上高}) * 100$	小
	31固定費率		%	$(\text{固定費} / \text{売上高}) * 100$	小
	32経営安全率	○	%	$100 - \text{損益分岐点比率}$	大
生産性	33総資本投資効率	○	%	$(\text{付加価値額} / \text{総資本}) * 100$	大
	34資本集約度		円	総資本 / 人員数	大
	35労働生産性	○	円	付加価値額 / 人員数	大
	36付加価値率	○	%	$(\text{付加価値額} / \text{売上高}) * 100$	大
	37一人当たり売上高	○	円	売上高 / 人員数	大
	38設備投資効率		回	付加価値額 / 固定資産	大
	39一人当たり労働装備額		円	労働装備額 / 人員数	大
	40機械投資効率		回	付加価値額 / 機械設備	大
	41一人当たり機械装備額		円	機械装備額 / 人員数	大
	42一人当たり人件費		円	人件費 / 人員数	小
	43労働分配率		%	$(\text{人件費} / \text{付加価値額}) * 100$	大
	44一人当たり経常利益	○	円	経常利益 / 人員数	大
	45一人当たりキャッシュフロー		円	キャッシュフロー / 人員数	大
	46資本分配率		%	$(\text{純利益} / \text{付加価値額}) * 100$	大
47利潤分配率	○	%	$(\text{経常利益} / \text{付加価値額}) * 100$	大	
成長性	48人員増加率	○	%	$(\text{人員数} / \text{前年人員数}) * 100$	大
	49総資本増加率	○	%	$(\text{総資本} / \text{前年総資本}) * 100$	大
	50売上高増加率	○	%	$(\text{売上高} / \text{前年売上高}) * 100$	大
	51売上総利益増加率		%	$(\text{売上総利益} / \text{前年売上総利益}) * 100$	大
	52付加価値増加率		%	$(\text{付加価値} / \text{前年付加価値}) * 100$	大
	53経常利益増加率	○	%	$(\text{経常利益} / \text{前年経常利益}) * 100$	大
	54自己資本増加率		%	$(\text{自己資本} / \text{前年自己資本}) * 100$	大
	55労働生産性増加率		%	$(\text{労働生産性} / \text{前年労働生産性}) * 100$	大

1)財務の視点(24指標)・・・財務的業績向上のための利益関係者に対する行動指標

財務の視点における業績評価指標は顧客の視点及び業務プロセスの視点の業績評価指標の目標となることを配慮し、最終的にはビジョンと戦略を達成する業績評価指標を設定する。

また、下記の通りその企業のライフサイクル如何によって内容が著しく変化する。

- ①成長期： 設備や人材、製品開発等に対する投資を行い、業績評価指標は収益成長率又は売上高成長率に重点を置く傾向にある。
- ②維持期： 投資又は再投資を必要としつつも、投資資本に対する利益を最大化が要求される。
- ③収穫期： 成長期又は維持期の成果を収穫するため、新規設備投資等は避け資金の回収に重点を置く。

<財務の視点のKPI例>

(QPRScoreCardKPIライブラリ)

業績指標	単位	算式
1.固定比率	%	(固定資産/自己資本) * 100%
2.負債資本比率	%	(総負債/自己資本) * 100%
3.EPS(1株当たりの収益)	金額	純利益/発行済み株式数
4.従業員1人当たり総資産	金額	総資産/従業員数
5.自己資本比率	%	(自己資本/総資産) * 100%
6.ROA(総資産利益率)	%	(純利益/総資産) * 100%
7.ROE(自己資本利益率)	%	(純利益/自己資本) * 100%
8.売上高純利益比率	%	(純利益/売上高) * 100%
9.流動性比率	%	(現金及び現金同等物/短期負債) * 100%
10.ROI(投資利益率)	%	(純利益/投資高) * 100%
11.1株当たりの自己資本	金額	純資産/株式数
12.1㎡当たりの売上	金額	売上高/店舗面積
13.EVA(経済付加価値)	金額	支払利息控除前税引き後利益-資本コスト
14.棚卸資産回転率	%	販売した製品のコスト/在庫の平均価格
15.当座比率	%	(流動資産-株式)/流動負債
16.流動比率	%	流動資産/流動負債
17.純売上高	金額	
18.従業員1人当たり貢献利益	金額	貢献利益/従業員数
19.営業利益	金額	
20.キャッシュフロー	金額	
21.売上高に占める製品収益	%	(製品収益/売上高) * 100%
22.総原価	金額	
23.従業員1人当たりの経費	金額	総支出/従業員数
24.総資産に対する純利益	%	(純利益/純資産) * 100%

2)顧客の視点(32指標)・・・財務的目標を達成するための顧客に対する行動指標

顧客の視点の業績評価指標は財務の視点の業績評価指標を達成するもの、業務プロセスの視点・学習と成長の視点の目標となることを配慮し、最終的にビジョンと戦略を達成する業績評価指標を設定する。また、顧客の視点は大きく2つの意味に分類できる。

①顧客の立場からの視点－顧客志向指標(下記一覧：*印)

売上高又は収益性を上げるためにブランドエクイティを高め、顧客を獲得し維持し顧客満足度を高める。

②企業の立場からの視点－顧客収益性指標(下記一覧：一印)

財務の視点における目標を達成するために会計分野から顧客収益性を高める方法を検討しようとする傾向がある。(例えば、製品の収益性、マーケティング費用、顧客1人当たり売上高など)

<顧客の視点のKPI例>

(GPRScoreCardKPIライブラリ)

業績指標	単位	算式
1.信頼性		
2.製品満足度指数	%	
3.製品イメージ		
4.マーケットシェア	%	
5.リピート購買率	%	再購買数／全体注文数
6.電話応答時間	時間	
7.クレーム処理時間	時間	
8.市況評価・世評		
9.顧客ロイヤリティ指標	%	
10.顧客1人当たりコスト	金額	コスト／顧客
11.接客当たり契約数	件数	
12.顧客定着率	%	
13.顧客訪問回数	回	
14.クレーム発生件数	件数	
15.マーケティング費用	金額	
16.ブランド・イメージ指標	%	
17.取引関係平均持続時間	期間	
18.平均取引高	金額	
19.顧客評価点	%	
20.顧客来社回数	回	
21.接客平均所要時間	時間	
22.顧客1人当たりサービス費用	金額	サービス費用／顧客／年
23.新規顧客獲得数	人数	
24.繰り返し購買率	%	
25.関連製品・サービス売上高	金額	
26.顧客紹介数	人数	既存顧客の紹介による新規顧客獲得数
27.返品高	金額	
28.返品率	%	
29.解約件数	件数	
30.解約率	%	
31.顧客処理時間	時間	顧客の視点／業務プロセスの視点
32.ブランド・エクイティ	金額	

3) 業務プロセスの視点(30指標)・・・財務的目標の達成又は顧客の視点における顧客満足度向上のための
行動指標

業務プロセスの視点の業務評価指標は財務の視点又は顧客の視点の業績評価指標を達成するもの、
又は学習と成長の視点の目標となることを配慮し、最終的にビジョンと戦略を達成する業績評価指標を設定
する。また、業務プロセスの視点は3つの業務プロセスから成り立っている。

- ①)イノベーション・プロセス
市場規模、顧客ニーズ、ターゲットなど顧客ニーズに合致した製品又はサービスを開発・設計するプロセス
- ②)オペレーション・プロセス
製品又はサービスを顧客ニーズの充足のために生産ないし提供するプロセス
- ③)アフター・サービス
製品又はサービスの販売ないし提供後にサービスを提供するプロセス

<業務プロセスの視点のKPI例>

(QPRScoreCardKPIライブラリ)

業績指標	単位	算式
1.1人当たり契約販売数	件数	販売員の生産性を示す
2.顧客処理時間	時間	業務処理時間の効率化を示す
3.インターネット取引	%	
4.インターネット顧客	%	(ネット顧客数/顧客総数) * 100%
5.電話のアクセス性	%	(3コール応答電話数/電話総数) * 100%
6.従業員1人当たりの契約数	時間	契約総数/従業員総数
7.レスポンスタイム	時間	
8.生産リードタイム	時間	
9.発生エラー数	件数	
10.新製品の注文数	件数	
11.平均故障間隔	時間	
12.IT能力		業務プロセス向上の能力とみる場合
13.設備利用率	回数	
14.業界におけるシェア	%	
15.IT経費率	%	(IT費用/一般管理費) * 100%
16.システム休止時間	時間	
17.予算内終了プロジェクト	%	(予算内終了プロジェクト/プロジェクト総数)*100%
18.棚卸資産回転率	回数	販売した製品コスト/在庫平均価格
19.品切れ率	%	(品切発生回数/全販売回数) * 100%
20.従業員1人当たりの売上	金額	売上高/従業員総数
21.環境及び安全性に関する活動		
22.マーケティング・リソース	%	(マーケティング予算/売上高) * 100%
23.保証請求数	件数	
24.不良品発生率	%	
25.製品化までの時間	時間	
26.新製品の売上高	金額	既存顧客の紹介による新規顧客獲得数
27.新製品のシェア	%	(新製品売上高/全体売上高) * 100%
28.市場への影響		
29.新製品の損益分岐点到達時間	時間	
30.生産性向上率	%	今年度の生産性/前年度の生産性

4) 学習と成長の視点(25指標)・・・財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点における戦略目標達成のための企業変革・学習促進指標

学習と成長の視点で留意すべきことは、目標設定においてその年度の実績に直接影響を与えるものは少なく、人材への投資又は組織の活性化のように未来の業績へ影響を与える指標が中心になることである。また、学習と成長の視点は以下の3つに分類できる。

①社員の意識

自社が社員に評価される企業であるかの分析を行い、環境又はモラル等の対策を講じる。

②能力開発

人的資本管理実施により既存社員の持つ能力と新たに必要な能力を明確にし人材開発方針を策定する。

③ナレッジ・マネジメント

ナレッジ(企業又は個人のアイデア、ノウハウの総称)の共有又は結合を行い、生産性の向上に結びつける。

<学習と成長の視点のKPI例>

(QPRScoreCardKPIライブラリ)

業績指標	単位	算式
1.リーダーシップ指標	点数	
2.モチベーション指標	点数	
3.従業員数	人数	
4.資格取得数	件数	
5.従業員1人当たりの研修費用	金額	
6.従業員平均年齢	歳	
7.年間教育・訓練時間	日数	
8.臨時社員比率	%	(臨時社員数/正社員数) * 100%
9.従業員大卒率	%	
10.平均欠勤率	日数	
11.女性管理職数	人数	
12.入社希望者数	人数	
13.エンパワメント指数	点数	
14.マネージャー数	人数	
15.40歳以下従業員数	%	
16.管理費に占めるIT費用率	%	
17.情報検索に費やす時間	時間	
18.フルタイム臨時従業員数	人数	
19.新製品成功率	%	
20.社員定着率	%	1 - (退職者数/年度平均社員数)
21.従業員満足度	指数	定期的なアンケートを実施
22.社内改革提案件数	件数	
23.能力向上率	%	社員の目標能力指標に対する達成率
24.特許取得数	%	
25.IT能力		ITを会社の能力とする場合